株式会社ワークスアプリケーションズ
(立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム2014 講演より)

立命館大学経営学部
桐畑哲也

目次

仲間うちで起業するな！

「仲間うちでやったら，起業は成功しない！」
株式会社ワークスアプリケーションズ（以下，WAP と略す）の最高経営責任者，牧野正幸（以下，敬称略）代表取締役最高経営責任者（Chief Executive Officer：以下 CEO と略す）は，2014 年 2 月 3 日，立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラムの講師として，200 人近くの学生を前に熱っぽく語る．
「学生時代の仲間が，たまたま全員優秀ということもあるかもしれない．ただし，そんなことはまずない！」
「私が，ワークスアプリケーションズを立ち上げようとした時，創業メンバーとして，現在の経営陣の阿部，石川に話を持ちかけた．阿部，石川は，私にとって，仲間うちの人間というよりは，あるプロジェクトを通じて多少面識があるという間柄だった．」
「なぜ，そんな阿部，石川だったのか」
「それは，これから行う事業は日本で始めての製品を作ること．その事業を成功させるためには、自分が知る中で最も優秀な人材と一緒に仕事がしたいと思った．石川は非常に優秀なエンジニアだった．そしてマーケティングとマネジメントの分野で最も優秀な人材、それが阿部だったのだ．」
「もし2人が，営業にいって，仕事を取ってこられなかったとしましょう．そんな時、私が 2 人を劣っていると思っていたら、彼らに対して不信感が生まれるでしょう．」
「ただし，私は，2 人に絶対的な信頼を置いている．彼らでダメだったら，私が行ったら，もっとダメ．2 人に全幅の信頼を置いているし，お互いに信頼があるから，ここまで成長できた．」
WAP では，経営の最重要課題として，問題解決力に優れた人材の獲得を挙げる．“人材こそすべて”のスタンスは，創業時から一貫して貫かれている・・・・

Ⅰ　株式会社ワークスアプリケーションズ

WAP は，大手企業向けエンタープライズリソースプランニング(Enterprise Resource Planning 以下，ERP と略す）パッケージシステムの開発，販売，コンサルティングを行う企業で，1996 年 7 月に設立された.「日本企業の情報投資効率を世界レベルへ」「日本のクリティカルワーカーに活躍の場を」を掲げ，ERP パッケージ「COMPANY®」の開発・販売・コンサルティングを通じて，顧客の「企業改革」をサポートすることを経営理念としている．資本金は 36 億 2650 万円，売上高は連結ベースで 296 億 5700 万円[1]，従業員数は単体で 2281 人，連結ベースでは 2855 人となっている[2]．国内では，東京本社，大阪，名古屋，広島，福岡に各事業所，また，上海，シンガポール，ニューヨークに拠点を置く(図表 1 及び 2 参照).

Ⅱ　我が国ソフトウェア業界及び ERP パッケージ市場

ERP パッケージとは，基幹業務管理パッケージのことで，財務会計，人事給与，販売管理，生産管理など基幹業務データを統合する情報システムを構築するためのパッケージソフトウェアである(矢野経済研究所編, 2013). WAP によると，同社は，株式会社富士キメラ総研が調査した 2013 年度大手企業向け ERP パッケージ市場における販売社数シェアで 32.6%, 2012 年度大手企業向け人事給与市場では，ライセンス売上シェア[3]で 54.5%といずれもトップシェアで，2012 年度の大手企業向け財務会計市場でも，ライセンス売上高シェア[4]で第 2 位となっている.

ERP パッケージは，日本標準産業分類によると，パッケージソフトウェア業[5]に位置づけられ，受託開発ソフトウェア業[6]，組み込みソフトウェア業[7]，ゲームソフトウェア業[8]と並んで，ソフトウェア業の１つに分類される．総務省編(2013)によると，2012 年度におけるパッケージソフトウェア業界の規模は，企業数 274 社，売上 3608 億円とされる．また，受託開発ソフトウェア業界は，企業数 1626 社，売上 6 兆 8878 億円，組み込みソフトウェア業界は，企業数 107 社，売上 1806 億円，ゲームソフトウェア業

1　2013 年 6 月時点.
2　2013 年 4 月時点.
3　株式会社矢野経済研究所　2012 年 12 月現在　エンドユーザ渡し価格ベース.
4　株式会社矢野経済研究所　2012 年 12 月現在　エンドユーザ渡し価格ベース.
5　日本標準産業分類は，パッケージソフトウェア業について，電子計算機のパッケージプログラムの作成及びその作成に関して，調査，分析，助言などを行う事業所と定義している.
6　日本標準産業分類は，受託開発ソフトウェア業について，顧客の委託により，電子計算機のプログラムの作成及びその作成に関して，調査，分析，助言などを行う事業所と定義している.
7　日本標準産業分類は，組み込みソフトウェア業について，情報通信機械器具，輸送用機械器具，家庭用電気製品等に組込まれ，機器の機能を実現するためのソフトウェアを作成する事業所と定義している.
8　日本標準産業分類は，ゲームソフトウェア業について，家庭用テレビゲーム機，携帯用電子ゲーム機，パーソナルコンピュータ等で用いるゲームソフトウェア（ゲームソフトウェアの一部を構成するプログラムを含む.）の作成及びその作成に関して，調査，分析，助言などを行う事業所と定義している.

は，企業数 60 社，売上 4780 億円，ソフトウェア業界全体では，企業数 2070 社，売上高 7 兆 9072 億円とされる(図表 3 参照)．この内，ERP パッケージ市場の規模は，2012 年の実績で，1091 億円とされる(矢野経済研究所編，2013)．同市場は，2008 年には 1068 億円であったものが，世界的な経済危機の影響で 2009 年には 899 億円に減少，2010 年は 916 億円，2011 年は 969 億円，2012 年には 1091 億円と，2009 年の経済危機から 3 年後にようやく，2008 年以前水準に戻っている(図表 4 参照) [9]．

Ⅲ　経営陣，組織，製品

1　経営陣

WAP は，牧野正幸代表取締役最高経営責任者(Chief Executive Officer：以下 CEO と略す)，阿部孝司(以下，敬称略)代表取締役最高執行責任者(Chief Operating Officer：以下 COO と略す)，石川芳郎(以下，敬称略)代表取締役最高技術責任者(Chief Technology Officer：以下 CTO と略す)の経営陣で，主要な 4 つの部門，開発部門、営業部門、コンサルティング部門、管理部門を担う。

牧野は，1963 年生まれ，大手建設会社に就職後，システム開発会社に転職する．システム開発会社では，システムコンサルタントとして大手外資系コンピュータメーカーと共に大規模プロジェクトを手がけ，1994 年に，IT コンサルタントとして独立した．銀行・ハードウェアメーカーと共同でのシステム開発や，海外ＥＲＰパッケージの日本適用コンサルティングなどを行った実績を有し，1996 年に，WAP を設立，2001 年より CEO を務め，主に開発部門，管理部門を統括する．阿部は，1961 年生まれ，1985 年，日本 IBM と三菱商事の合弁会社である株式会社エイ・エス・ティに入社，1988 年より，コンサルティングファームにおいて，主に大手企業のコンサルティングを担当，その後，事業部長として，顧客満足度に関する調査の設計・実施・分析・フィードバックをシステムの設計に対するインテグレーションサービスを担当した．1996 年，WAP の設立に参画，2001 年より COO を務める．石川は，1961 年生まれ，1984 年株式会社応研に入社，社団法人，大手通信会社等のシステム開発を担当，ソフト会社副社長を経て，1996 年 WAP 設立に参画，2001 年より CTO を務める．

2　ERP パッケージシステムの構成

WAP の大手企業向け ERP パッケージシステム「COMPANY®」は，「AC シリーズ」「HR シリーズ」「SCM シリーズ」「EC シリーズ」「統合業務管理」の 5 つで構成されている(図表 5 参照)．

「AC シリーズ」は，大手企業の会計部門で想定される業務に対応した会計シリーズで，連結決算対応，財務諸表の信頼性向上等に対応する「会計システム」，請求・支払業務効率化，債権

9　エンドユーザ渡し価格ベース．

業務工数削減等「債権債務システム」，キャッシュフロー一元管理，資金効率向上，資金管理業務属人化解消等「資金管理システム」，リース資産オンバランス化等法改正への迅速対応等「固定資産システム」，購買業務一元管理，全社間接品購買コスト把握及び低減，購買業務における内部統制，サプライヤー取引効率化等「一般購買システム」の 5 システムで構成される(図表 5 参照).

「HR シリーズ」は，人事・給与システムパッケージで，人事・給与システム業務標準化，シェアードサービス展開，組織，人件費シミュレーション等戦略的データ活用等に対応する「人事・給与」，人事関連事務コスト・工数低減，申請電子化，ペーパーレス化，人事情報共有化，人材活用促進等に対応した Web システム「申請・情報公開」，コンプライアンス・社内改革に対応した勤務管理，労務管理構築，業務工数，生産性，パート・アルバイト従業員管理等に対応した統合就労管理システム「就労・プロジェクト管理」，社員像の明確化，必要とされる専門能力やコンピテンシーの可視化，J-SOX や CSR 等課題への従業員教育，将来を見据えた人材戦略・人材開発等「教育・人財育成」の 4 システムで構成される(図表 5 参照).

「SCM シリーズ」は，大手企業のサプライチェーン・マネジメントにおける業務を幅広く網羅した業務支援パッケージで，機会損失対応及び在庫の圧縮，販売チャネルの一元管理，販売状況のリアルタイム把握，顧客サービスの向上等に対応した販売管理パッケージ「販売管理」，欠品防止，在庫削減等調達業務効率化，調達計画立案，販売，生産情報の連携等に対応した調達・仕入システム「販売管理」の 2 つのシステムで構成される.

「EC シリーズ」は，大手企業の EC サイト構築・運営で必要とされる機能を標準搭載した EC サイトとマーケティングの一元管理，戦略クラフティング型 EC サイト構築パッケージで，オンラインショップ・通販サイトの構築・運営から複数サイトの統合等，受注・顧客管理をカバーする「電子商取引」，E-Commerce，CMS との連動によるデータ・アクセス解析，One to One マーケティングによる CRM アプローチ集客アップ及びサイト内誘導の効率化等 Web サイト運営にかかわるダイレクトマーケティング・プロモーションの管理・運営機能を担う「WEB マーケティング」，運営者によるサイト更新，複数サイト管理，自由なデザイン設計，リピーター・アクセス数のアップ，モバイル SEO/SEM 対応等の EC サイトの WEB デザイン構築からサーバー配信等，運営特化型コンテンツマネジメントシステム「コンテンツ管理」，マルチチャンネルの一元管理による顧客満足度の向上，問い合わせ FAQ 化等，問い合わせ情報を一元管理し，迅速な顧客対応で，スピーディーなサポート＆サービスを提供する「カスタマーサポート」で構成される(図表 5 参照).

「統合業務管理」は，業務システム全体にわたる「健全な ID 管理状態」の構築・維持を支援する ID 管理業務パッケージ「ID 管理」，従業員間のコミュニケーション・コラボレーションを促進するグループウェア導入，組織・部門・役職などに応じて必要な情報の集約一元化し，業務に必要な情報を活用等のニーズに対応する ERP のフロントエンドとして情報を活用する高機能マッシュアップポータルとされる「グループウェア・ポータル」で構成される(図表 5 参照).

また,「COMPANY®」の関連サービスとしては,「クラウド運用ソリューション」「導入支援サービス」「BPO Service」「Q&A サービス『COMPANY @ SUPPORT』」「アウトソーシングサービス紹介」等がある.「クラウド運用ソリューション」では,「COMPANY®」運用に特化したアマゾンウェブサービスのシステム運用サービスを提供し,インフラを含めたトータルコストの削減が可能になるとされる.「BPO Service」は,関連する業務を顧客と協同で業務切り分けし,運用体制の最小化を目指すアウトソーシングサービスで,BPR,すなわち,ビジネス・プロセス・リエンジニアリングを行うことにより,バックオフィス業務の対投資効率を最大限に引き上げることができるとする.「Q&A サービス『COMPANY @ SUPPORT』」は,無償のサポート用 Web システムで,掲示板形式で蓄積するコラボレーションボード等,各種情報通知サービスを提供する他,「アウトソーシングサービス紹介」は,バックオフィスの業務改革,人事・総務・経理業務のアウトソーシング,シェアードサービスセンターの設立・運営等を支援するとしている.

Ⅳ 創業時の事業環境と事業コンセプト

1 創業時の事業環境

WAP が創業する 1990 年代後半,我が国企業は,欧米と比較して,ERP パッケージの導入する企業の割合が低かった.その多くは,ERP パッケージの導入ではなく,オーダーメイドのシステム開発・インテグレーションを選択していた.2005 年の世界のソフトウェア市場の地域別需要額シェアをみると,我が国は,システム開発・インテグレーションで全世界の 16.3%を占める一方,ERP は,3.3%に留まる.ERP のシェアは,システム開発・インテグレーションの 5 分の 1 であった(総務省編,2007)(図表 6 参照).牧野は,我が国の大手企業の多くは,オーダーメイドでのソフト開発に注力し,効率の悪い投資を行った結果,戦略的な分野への情報化投資が後手になっていると当時見ていた(株式会社ワークスアプリケーションズ牧野正幸 CEO インタビュー,2014 年 1 月 23 日).

ERP パッケージを既に導入した企業においても,その多くは,SAP や Oracle 等の海外 ERP パッケージをカスタマイズして利用していた.2003 年の我が国 ERP パッケージ市場のシェアを見ると,SAP が 25.6%,Oracle が 11.4%,GLOVIA-C が 10.8%と続く.大手企業向け ERP パッケージエンドに限って見ると,SAP が 46.1%,Oracle が 20.6%,GLOVIA が 10.8%と続き,海外勢が市場の大部分を握っていた(矢野経済研究所編,2004 年).SAP や Oracle 等の海外勢は,業務適合率が 50%から 60%程度に留まる海外 ERP パッケージを我が国に持ち込み,その代理店を務める我が国のソフトウェア会社を通じて販売していた.海外勢の代理店となっていた我が国のソフトウェア会社にとっては,ERP パッケージの販売代理業もさることながら,業務適合率を高めるためのカスタマイズが収益の柱の 1 つとなっていた.一方,海外勢にとっても,特別対応によるコストアップや,ERP パッケージの販売を担う代理店との関係上,我が国の顧客のためだけに,

ERP パッケージの業務適合率を高めるという選択は取りにくい状況であった.

我が国のソフトウェア業界においては，海外勢のカスタマイズか，受託開発の受注が，彼らの事業の中心となっていた．2005 年における日米のソフトウェア産業の業態別構成比をみると，米国では，パッケージソフトウェアが 65.1%，受託開発ソフトウェアが 34.9%と，パッケージソフトウェアが 60%を超え，ソフトウェア産業における主流となっている一方，我が国は，パッケージソフトウェアが 16%，受託開発ソフトウェアが 83.1%と，受託開発ソフトウェアが，80%以上を占めていた(経済産業省，2009 年). 海外勢のカスタマイズや受託開発業務は，業務の性質上，下請け的色彩が強い．そのため，ERP 開発に必要なこだわりと創造性を有する人材が育っていなかったとされる(Globis Management Review，2002)．SAP や Oracle 等欧米では，ユーザー企業からも優秀な人材が ERP 開発に興味を持って集まってくる状況であったが，我が国では，仕事が面白くないから人が集まらない，育たない．人がいないから面白い仕事ができない，という悪循環が生じていたとされる(Globis Management Review，2002).

また，パッケージソフトウェアと比べて，受託開発ソフトウェアの生産性の低さも指摘される．経済産業省編(2009)は「パッケージソフトウェアの場合，パッケージソフトウェアの場合，開発に要する初期費用は大きいが，複製コストはゼロに近いため，大量に販売できれば巨額の利益を得ることができる．そのため，パッケージソフトウェアの売上高シェアが高いほど労働生産性が高くなる一方，受託開発ソフトウェアの売上高シェアが高いほど，大量生産のメリットがなく，労働生産性が低くなる傾向がある」と指摘している(図表 7 参照).

このように，WAP 創業の背景には，我が国企業における ERP パッケージ導入の有用性一方，その普及が進んでいないという我が国に固有の業界環境，ERP パッケージ業界の主流となっていた海外勢の業務適合率の低さという業界内の競争環境，さらには，受託開発ソフトウェアと比較したパッケージソフトウェア事業の生産性の高さ等の事業自体の潜在性がある.

2　事業コンセプト

WAP は，創業時から一貫して，「ノーカスタマイズ」「永続的な無償バージョンアップ」というコンセプトを掲げ，海外勢の採用する代理店販売方式ではなく，ダイレクト販売を続けている.

「ノーカスタマイズ」とは，カスタマイズの必要がないとの意で，様々な業種の様々な大手企業の商習慣を把握した上で開発したことにより，顧客が個別にカスタマイズする必要をほぼなくしたため，と同社では説明している．これにより，顧客 ERP パッケージシステム導入企業においては，法制度，社内制度，業務が変化しても，新たな追加開発の必要はないとしている．WAP によると，従来の大手企業向け ERP パッケージの業務適合率が，50%から 60%とされる中で，WAP では，90%という適合率を実現しているという．「永続的な無償バージョンアップ」については，年数回の無償バージョンアップによって，最新のパッケージ機能を永続提供するとしてい

る．具体的には，社内制度の変更，OS，データベース，インフラのバージョンアップ，法律・税制・商習慣等の社外の制度の変化について無償のバージョンアップで対応している.

これについて，牧野は，「弊社は，毎年のバージョンアップに，数十億という研究開発費を投入する．ただ，この額を 1 社で，オーダーメイドでソフト開発を行うとすると，IT 投資として、極めて非効率で現実的に難しい．パッケージソフトであるからこそ可能となる．」と述べた上で，「弊社の『日本企業の情報投資効率を世界レベルへ』『日本のクリティカルワーカーに活躍の場を』との創業時からの経営理念を具現化したものが、顧客への『ノーカスタマイズ』『永続的な無償バージョンアップ』の提供(株式会社ワークスアプリケーションズ牧野正幸 CEO インタビュー, 2014年 1 月 23 日)」と説明する。

V　事業展開と資本政策

1　創業

WAP は, 1997 年 7 月に, 現在の牧野, 阿部, 石川の 3 人によって設立された. Globis Management Review(2002)によると，出資金は 1000 万円で，3 人で額面 5 万円の株式計 200 株とした．設立当時の社長は，石川であったが，実際の経営は 3 人の合議で進められた(Globis Management Review, 2002)．また，牧野によると，「私自身は，開発面で自らの能力に自信を持っていた．ただ，顧客への営業，コンサルタント力は，それほどではないと思っていた．そこで，営業，コンサルタント力という面で, 私よりもはるかに優れた阿部, 石川と会社を立ち上げようということになった. 昔から知り合いであったといったことではなく，能力をもとに創業したところが，ワークスアプリケーションズの強みであった」と当時を振り返る(株式会社ワークスアプリケーションズ牧野正幸 CEO インタビュー，2014 年 1 月 23 日).

1996 年 9 月，「COMPANY®」を市場に投入する．「COMPANY®」は，様々な業種の様々な大手企業の商習慣を把握した上で，これらの機能を取り込む形で開発され，90%という適合率(Globis Management Review, 2002)を実現した．顧客企業にとっては，その使い勝手と共に，そのコストパフォーマンスが魅力であった．WAP は，96 年 7 月から 97 年 6 月期の第 1 期は，1 億 1600 万円の売上，1700 万円の経常利益, 売上高経常利益率は，15%となった(Globis Management Review, 2002).

2　ベンチャーキャピタルによる資本調達

WAP では，97 年 11 月，98 年 12 月及び 99 年 1 月，99 年 9 月及び 10 月と，矢継ぎ早に資本調達を行う(Globis Management Review, 2002)．まず、97 年 11 月，グロービス・インキュベーション・ファンドと岡三ファイナンスを引受先とした第三者割当増資を行った．1 株 8 万円で，グロービス・インキュベーション・ファンドが 300 株，岡三ファイナンスが 100 株，合わせて 3200

万円の資本調達である(Globis Management Review, 2002). 98年12月と翌99年1月には, 1株13万円で, グロービス・インキュベーション・ファンドに500株, ジャフコに700株の計1200株, 1億5600万円の資本調達を行う. 99年9月及び10月には, 1株30万円で1230株の第三者割当増資を引き受けたアパックス・グロービス・パートナーズをはじめ, その他金融機関等に対して, 合わせて2500株, 7億5000万円の資本調達を行う.

また, 同時期, 転換社債, ワラント債の発行を行っている. 98年6月には, WAPの職員を対象として, 1株8万円で20株の第三者割当増資と共に, ベンチャーキャピタルに対して, 125株8万円を条件とした転換社債, さらに, WAPの役員及びベンチャーキャピタルを対象として1800株8万円を条件とするワラント債を発行する. 99年5月には, WAPの役員を対象に, 500株13万円を条件としたワラント債を発行する. 2001年6月には, WAPの職員を対象とし, 1株30万円で120株の第三者割当増資をおこなった.

創業から翌年の97年11月, 98年12月及び99年1月, さらには, 99年9月及び10月と, 毎年, 矢継ぎ早に資本調達を行った背景には, 牧野ら経営陣による優秀な人材こそが成長のすべてとのスタンスがある(株式会社ワークスアプリケーションズ牧野正幸CEO, 立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム2014講演). ビジネス拡大による顧客の増加は, 研究開発の強化, すなわち, 人材獲得のさらなる強化が求められ, 人件費の増加は避けられない.

また, ERPパッケージビジネス特有の要因もある. ERPパッケージという製品特性は, 受注や入金が企業の人事サイクルと密接に関連するため, ERPパッケージの稼働開始時期の希望が, 年始, 或いは, 新年度に集中する. そのため, WAPへの発注は, 10月から6月に集中し, 6月から9月までは受注が落ち込むという季節性を有する(Globis Management Review, 2002). さらに, 1990年代後半における我が国の金融危機下の情勢では, WAPのような創業数年のベンチャー企業に対する間接金融は, 非常に厳しかったことも, ベンチャーキャピタルによる資本調達という意思決定を後押しすることとなった.

WAPの業績は, ベンチャーキャピタル等による資金調達に支えられた人材獲得, 研究開発への注力によって, 顧客基盤は拡大, 第1期, 97年6月期は, 売上1億1600万円, 経常利益1700万円(Globis Management Review, 2002), 続く, 98年6月期は, 売上2億7644万円, 経常利益4569万円, そして, 2002年6月期には, 売上35億3708万円, 経常利益10億2942万円と6期連続の増収増益と共に, 97年比で, 売上で30倍, 経常利益で60倍の急成長を果たした(図表8参照).

3　新規株式公開

WAPは, 2001年12月, 日本証券業協会, JASDAQの店頭市場に上場を果たした. 創業から5年5か月という当時としては, 短期間でのIPO(新規株式公開, Initial Public Offering：以下, IPOとする)であった. WAPのIPOを巡っては, ベンチャーキャピタルによる出資比率の高さが問題

となった．Globis Management Review(2002)によると，2001 年 6 月時点で，発行済株式総数 7144 株の内，4055 株，56.76%がベンチャーキャピタルの持ち株であった．ベンチャーキャピタルは，未公開株投資を専門とする金融機関であり，エグジット，すなわち，投資先企業の IPO 後は，持ち株を売却することになる．このため，ベンチャーキャピタルの持ち株比率が高い新規公開企業は，ベンチャーキャピタルが持ち株を手放すことにより，公開後の株価下落が懸念された．

WAP では，グロービス・キャピタル・パートナーズ等，投資先のベンチャーキャピタルの理解の下，180 日間のロックアップ，すなわち，この期間，ベンチャーキャピタルが持ち株を手放すことを禁じることで対応し，IPO を行うことができた．WAP の初値は，公募価格 100 万円の 2.5 倍の 251 万円となった．

4　MBO による上場廃止から再上場に向けて

IPO 後，WAP の業績は，世界的な経済危機により ERP パッケージライセンス市場が急激な落ち込む 2009 年まで急速に拡大する．2003 年 6 月期は，売上 56 億 7111 万円，経常利益 16 億 7819 万円，続く，2004 年 6 月期は，売上 70 億 1314 万円，経常利益 12 億 2553 万円，2008 年 6 月期には，売上 201 億 4076 万円，経常利益 34 億 3751 万円と，2003 年比で，売上 3.55 倍，経常利益 2.04 倍と順調に成長する(図表 9 参照)．

一方，世界的な経済危機の影響による我が国 ERP パッケージライセンス市場の落ち込みにより，2009 年 6 月期は，売上 208 億 2640 万円，経常利益 10 億 3163 万円，2010 年 6 月期は，売上 209 億 8856 万円，経常利益 12 億 1571 万円と，共に，売上は，微増を確保するものの，経常利益が減少した(図表 9 参照)（株式会社ワークスアプリケーションズ，2004-2011)[10]．

こうした状況下で，WAP は，2011 年 2 月，株式会社 WPK ホールディングスを主体として，TOB（Take-Over Bid)，株式公開買い付けを実施し，マネジメントバイアウト（MBO：Management Buyout，以下 MBO と略す），経営陣の参加する買収を行った．これに伴い，2011 年 6 月 15 日，当時の大阪証券取引所 JASDAQ（スタンダード）市場上場を廃止した．

マネジメントバイアウトを経て，また，我が国 ERP パッケージライセンス市場が経済危機から立ち直りを見せ始めた以降は，売上を伸ばす．2011 年 6 月期は，売上 231 億 2875 万円，2012 年 6 月期，280 億 3466 万円，2013 年 6 月期，296 億 5729 万円と伸ばしている．一方，経常損益は，2011 年 6 月期は，15 億 9292 万円と黒字を確保したものの，MBO に伴うのれんの償却などで，2011 年 6 月期は，31 億 472 万円，2012 年 6 月期は，27 億 1445 億円と 2 期連続の赤字となった(図表 9 参照)．

上場廃止，MBO 実施の目的について，牧野は，「長期的な成長戦略に基づき，人材獲得や研究開発費投資を実施するため(株式会社ワークスアプリケーションズ牧野正幸 CEO インタビュー，

10　第 7 期，2003 年 6 月期以降は，連結財務諸表による．

2014 年 1 月 23 日)」と述べ，創業以来の人材重視の考えを貫いた結果であると述べる. その上で，「当面の利益を抑えてでも，将来の成長に向けた人材獲得に注力するという自らの経営判断のもと，仮に上場を継続した場合，当社株価の下落，また，それに伴う海外勢による買収という現実的なシナリオが想定された. (株式会社ワークスアプリケーションズ牧野正幸 CEO インタビュー，2014 年 1 月 23 日)[11]」と，上場廃止，MBO の背景について説明する.

Ⅵ　成長の源泉としての人材

1　人材獲得及び育成-エントリーマネジメント-

WAP では，人材獲得について，エントリーマネジメントという表現を使う（株式会社ワークスアプリケーションズリクルーティング Dept.鶴田麻衣さん）．優秀な人材を獲得するエントリー時点でのマネジメントが，同社のマネジメントの重要な柱の一つであることを示している．WAP によると，同社「COMPANY®」は，ソフトウェア開発を行うエンジニアの能力をその開発力の源泉としているため，開発人材の採用自体が，新製品開発の速度や，製品の持つ機能および品質の高さに影響する．また，プロダクト売上事業部門の売上は，国内大手企業への新規売上で構成されることから，優れた営業要員やコンサルタントの有無が，新規受注の獲得可否を左右し得る大きな要素となるとしている(株式会社ワークスアプリケーションズ，2010)．こうした質の高い製品，サービス，営業力，コンサルティング力を，優秀な人材の獲得によって実現しようというのが，WAP の掲げるエントリーマネジメントの狙いである.

WAP では，論理的思考力ならびに発想転換力を兼ね備えた問題解決能力の高い人材を「クリティカルワーカー」と定義し，積極的な採用活動を行っている. WAP の従業員数の推移をみると，新規株式公開に至る 2001 年までは、従業員数が毎年倍以上になるペースで増加する．2001 年から 2004 年までを見ると，対前年比純増加数は，60 人から 40 人，2005 年には，対前年比純増加数が，480 人と大幅に従業員数を増やしている．比較可能な単体ベースでみると，1998 年から 2012 年の 12 年間で，従業員数は，74 倍以上になっている(図表 10 参照).

クリティカルワーカーの採用に向けて，様々ユニークな採用手法を行っている．まず，力を入れているのがインターンシップである. 大学生および大学院生の新卒を対象とした 20 日間にわたる「問題解決能力発掘インターンシップ」は，いわゆる同社の就業体験ではなく，モノやサービスを創造することで今までにない新しい価値を生み出す問題解決能力があるかどうかを自分自

11　「株式公開以来，IR 等投資家への説明を一貫して積極的に行ってきた私個人としては，投資家の気持ちは，良くわかる」とした上で，「現状の株式市場では，ベンチャーが，短期的な利益よりも，長期的な成長に向けた投資を優先した場合，株価の暴落というシナリオが想定されてしまうことは残念. (株式会社ワークスアプリケーションズ牧野正幸 CEO インタビュー，2014 年 1 月 23 日)」と牧野 CEO は指摘する.

身で見極める，極めて実践的なプログラムで構成されているという．また，成績優秀者には卒業後 1 年間入社がいつでも可能な「入社パス」を付与することで，優秀な学生が卒業後の選択肢を広げることができ，留学やボランティア活動を経て入社することも，または他社へ新卒入社後に同社へ転職入社することも可能としている(株式会社ワークスアプリケーションズ，2014).

また，新卒者及び社会人を対象とした「テクノロジスペシャリスト採用」にも力を入れる．ポストドクターを含む大学または大学院卒業見込み以上を対象に，高いプログラミング技術を有する人材を募集する．この採用を通じ，基礎技術の研究と開発部門全体のレベルアップを目指している他，クラウドコンピューティング等の先端技術を含めた基礎研究開発を行い，同社の技術水準を高めたいとしている．この他にも，2010 年代に入ってからは，海外大学生採用やグローバル採用にも特に注力している．

社員育成も，有望な社員獲得を目指すエントリーマネジメントと一貫性を持つ．牧野は，「一般に，優秀な人材が会社を辞める理由は，仕事が簡単すぎて腐る，楽すぎて腐る」との考えを述べた上で，人材育成について「社員に自由を与えて，責任ある仕事させること」と言い切る．「創業から数年の時期，私自身も，新人で，ある企業に 1 年間張り付く仕事を終えて，社に返ったところ，突然，私より 20 歳以上も年上の人たちを何十人も率いるマネージャーに任命された．当時入社 3 年目だった．(株式会社ワークスアプリケーションズリクルーティング Dept.豊田修弘ゼネラルマネジャーインタビュー，2014 年 2 月 3 日)」と，同社では，年功序列よりも，能力，意欲が重視される．

「社風は，スパルタだ．(日本経済新聞，2012 年 7 月 2 日付け)との評価の一方，Great Plcae to Work® Institute Japan が実施する「働きがいがある会社」調査においては，2010 年には，第 1 位，2014 年には，第 2 位となる等，2009 年以降，毎年ベスト 5 にランクインする．これについて，「例えば，労働時間が，働きがいの基準であれば，違ってくるのでしょうが・・・」と苦笑いする一方，「モチベーションの高い人材が集まっており，会社も，重要な仕事を，我々若手にも任せてくれる．」と同社社員はその理由を説明する．

3　研究開発

WAP では，MBO 以降，製品競争力強化や次世代技術のための研究開発費を積極化している．株式会社ワークスアプリケーションズ(2013)によると，2011 年 6 月期は，研究開発費として 3 億円，2012 年 6 月期は，4 億円，2013 年 6 月期は，13 億円と増加させ，新たな製品・サービスの開発，それらにつながる先端技術の研究開発に力を入れている．

製品開発については，2010 年度より，品質管理の専門部署を組織し，品質管理を徹底する体制を整えている他，パッケージソフト製品の販売に加え，企業運営上の業務やビジネスプロセスを専門企業に外部委託するビジネス・プロセス・アウトソーシング(Business Process Outsourcing)

といったサービスの提供にも注力している(株式会社ワークスアプリケーションズ, 2010). また, 研究開発については, 「COMPANY®」のクラウドコンピューティング等, 先端テクノロジーへの対応に注力し, 先端技術等の研究開発を専門に行う部署を設置している.

牧野は, 「研究開発には, 優秀な人材が欠かせないし, 優秀な人材があって初めて, 最先端の研究が行える. 弊社は, 儲けのできるだけ多くを研究開発につぎ込み, 真の研究開発型企業を目指す. 」とした上で, 「今後は, 海外の拠点での研究開発体制を強化し, 海外で採用した優秀なエンジニアを国内の研究に従事させる一方, 国内の開発者をどんどん海外の拠点に送り込み, 世界に通用する研究者を育成したい(株式会社ワークスアプリケーションズ牧野正幸 CEO インタビュー, 2014 年 1 月 23 日)」と意気込む.

謝辞

本事例研究は, 立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 における株式会社アークスアプリケーションズの牧野正幸 CEO の講演及びインタビューをベースに作成したものである. また, 本事例研究作成あたっては, 同社リクルーティング Dept.豊田修弘ゼネラルマネジャー, また, 同 Dept.鶴田麻衣さんには, 資料の提供等にご協力頂いた. 牧野正幸 CEO はじめ株式会社ワークスアプリケーションズの関係者に対し, 特にここに記して謝意を表する.

図表1　株式会社ワークスアプリケーションズの概要

商号	株式会社ワークスアプリケーションズ
設立	1996 年 7 月
代表者	代表取締役最高経営責任者　牧野正幸 代表取締役最高執行責任者　阿部孝司 代表取締役最高技術責任者　石川芳郎
資本金	36 億 2650 万 6 千円
所在地	東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル 19 階
事業内容	大手企業向け ERP パッケージシステム「COMPANY®」の開発・販売・サポート
売上高	296 億 5700 万円（連結）※2013 年 6 月末時点
従業員数	2281 名(単体)/2855 名(連結) ※2013 年 4 月時点

出所：株式会社ワークスアプリケーションズのホームページ(http://www.worksap.co.jp/)

図表2　株式会社ワークスアプリケーションズの沿革

96 年 7 月	株式会社ワークスアプリケーションズ設立
96 年 9 月	「COMPANY®」人事・給与（HR シリーズ）を販売開始
99 年 4 月	プロフェッショナル養成特待生制度（後のテクノロジスト養成特待生制度）の開始
99 年 12 月	平成 11 年 12 月 本社を東京都港区三田三丁目 13 番 16 号三田 43 森ビル３Ｆに移転
00 年 8 月	ヒューマンリンク株式会社(三菱商事株式会社全額出資子会社）と共同で人事関連システムの運用受託を開始
00 年 12 月	ユニファイネットワーク株式会社（後のプライスウォーターハウスクーパース HRS 株式会社）と業務提携
01 年 4 月	「COMPANY®」Web サービスを正式リリース
01 年 9 月	名古屋事業所を開設
01 年 12 月	日本証券業協会，JASDAQ に株式を店頭登録
02 年 1 月	株式会社大塚商会と「COMPANY®」の販売，コンサルティング等での協力を目的に業務提携
02 年 6 月	株式会社ドリーム・アーツと「COMPANY®」Knowledge information Portal の共同開発を目的に業務・資本提携
02 年 7 月	大阪事業所を開設
02 年 8 月	「問題解決能力発掘インターンシップ」を開始
02 年 9 月	「COMPANY®」就労・プロジェクト管理を正式リリース
02 年 12 月	株式会社システム技術センターと「COMPANY®」会計シリーズの開発支援を目的に業務・資本提携
03 年 3 月	エイアイエムコンサルティング株式会社と「COMPANY®」会計シリーズの開発支援を目的に資本提携
03 年 4 月	「COMPANY®」Knowledge information Portal（現在名称 Ariel Air One for「COMPANY®」）を正式リリース
	株式会社システム技術センター（現株式会社ワークスプロダクツ）を子会社化
03 年 5 月	米国ドーセント社（現サムトータル・システムズ社）と「COMPANY®」Learning Management の開発を目的に業務提携
04 年 6 月	株式会社スリー・シー・コンサルティングと「COMPANY®」会計シリーズの機能強化および経営コンサルティング分野への参入を目的に資本提携
	「COMPANY®」Learning Management を正式リリース
04 年 8 月	「COMPANY®」中国版の開発・販売を目的に，ワークスインフォ・アプリケーションサービス有限公司を設立
	「COMPANY®」の操作・運用管理・導入に必要とされる知識・スキルを体系化した認定資格制度「ＣＯＭＰＡＮＹ® Professional」を開始
	エイアイエムコンサルティング株式会社を子会社化
08 年 9 月	株式会社インフォデリバ（現株式会社 InfoDeliver）と「COMPANY®」シリーズの中国版の開発・販売および人事・総務・経

	理業務の受託代行を目的に資本提携
04 年 12 月	日本証券業協会への店頭登録を取消し，ジャスダック証券取引所に株式を上場
	「COMPANY®」Financial Management を正式リリース
	株式会社アイコテクノロジー（現株式会社ワークスソリューションズ）を子会社化
05 年 1 月	アリエル・ネットワーク株式会社を子会社化
05 年 5 月	ダイナシステム株式会社（現株式会社ワークスシステムズ）を子会社化
05 年 6 月	「COMPANY®」Business Management および「COMPANY®」Assets Management を正式リリース
05 年 12 月	「COMPANY®」Cash Management を正式リリース
07 年 1 月	「COMPANY®」CRM および「COMPANY®」CRM for Sales を正式リリース
07 年 4 月	株式会社レビックグローバルと資本提携，株式会社ボールドと資本提携
	株式会社ワークスコマースを子会社として設立
08 年 1 月	「COMPANY®」Identity Management を正式リリース
08 年 6 月	「COMPANY®」Purchase Management を正式リリース
08 年 12 月	「COMPANY®」CRM for Support & Service を正式リリース
09 年 4 月	「COMPANY®」サプライチェーン・マネジメント販売および「COMPANY®」サプライチェーン・マネジメント調達・仕入を正式リリース
09 年 7 月	株式会社レジェンド・アプリケーションズと資本提携
10 年 3 月	「COMPANY®」EC を正式リリース
	株式会社ワークスビジネスサービスを子会社として設立
10 年 4 月	株式会社ワークスビジネスサービスが，株式会社セキスイビジネスアソシエイツを子会社化
	ジャスダック証券取引所と大阪証券取引所の合併に伴い，大阪証券取引所 JASDAQ 市場に上場
10 年 6 月	株式会社コネクティを子会社化

図表 3　我が国ソフトウェア業における業種別売上高と企業数

	売上高		企業数	
	2012 年度	2011 年度	2012 年度	2011 年度
受託開発ソフトウェア業	68878	66274	1629	1702
組み込みソフトウェア業	1806	1939	107	117
パッケージソフトウェア業	3608	3482	274	270
ゲームソフトウェア業	4780	2970	60	63
計	79072	74665	2070	2152

注：企業を売上高が最も多い業種に格付けした主業格付けベースによる集計．単位：売上高は，億円，企業数は，人．
出所：総務省編(2013)

図表 4　我が国 ERP パッケージライセンス市場規模推移

	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
ERP ライセンス売上高	106830	89950	91600	96930	109140
対前年比(%)	104.4	84.2	101.8	105.8	112.6

注：単位は，100 万円.
出所：矢野経済研究所編(2013)をもとに再作成

図表 5　COMPANY の ERP システム構成図

出所：株式会社ワークスアプリケーションズのホームページ(http://www.worksap.co.jp/)

図表 6　2005 年における世界のソフトウェア市場の地域別シェア

	日本	北米	欧州	アジア・オセアニア（日本以外）	中南米	中東・アフリカ
ERP	3.3	40.7	43.6	6.4	3.7	2.3
データベースマネジメントシステム	10.4	43.7	34.4	6.6	3.1	1.8
ミドルウェア等	11.7	43.5	33.3	6.9	2.8	1.8
システム開発・インテグレーション	16.3	39.5	33.4	6.3	3.1	1.4

注：単位は，需要額の%
出所：総務省編(2007)

図表 7　受託開発ソフトウェア及びパッケージソフトウェア売上げシェア別の労働生産性

受託開発ソフトウェアの売上げシェア	0%	5,805
	0%超〜25%以下	5,617
	25%超〜50%以下	4,260
	50%超〜75%以下	4,390
	75%超〜100%	3,883

パッケージソフトウェアの売上げシェア	0%	4,317
	0%超〜25%以下	4,452
	25%超〜50%以下	5,328
	50%超〜75%以下	5,656
	75%超〜100%	6,646

注：単位：円．労働生産性＝付加価値÷労働投入量（労働時間×労働者数）と定義．

出所：経済産業省編(2007)

図表 8　株式会社ワークスアプリケーションズの売上及び経常損益(97 年 6 月期-2002 年 6 月期決算)

	97 年	98 年	99 年	00 年	01 年	02 年
売上	116	276	483	1058	2002	3537
−97 年比%	−	237.93	416.38	912.07	1725.9	3049.1
経常損益	17	46	49	44	404	1029
−97 年比%	−	270.59	288.24	258.82	2376.5	6052.9

注：単位は 100 万円.

出所：Globis Management Review(2002)

図表 9　株式会社ワークスアプリケーションズの売上及び経常損益(97 年 6 月期-2002 年 6 月期決算)

	03 年	04 年	05 年	06 年	07 年	08 年	09 年	10 年	11 年	12 年	13 年
売上	5671	7013	11593	14171	16673	20140	20826	20988	23128	28034	29657
-03 年比%	-	123.66	204.43	249.89	294	355.14	367.24	370.09	407.83	494.34	522.96
経常損益	1678	1225	1785	1358	2574	3437	1031	1215	1592	(3104)	(2714)
-03 年比%	-	73.004	106.38	80.93	153.4	204.83	61.442	72.408	101.79	-	-

注：(　　　)は赤字，2003 年 6 月期以降は，連結財務諸表．単位は，100 万円.

出所：株式会社ワークスアプリケーションズ(2001-2010)及び(2013)

図表 10　株式会社ワークスアプリケーションズの従業員数

	98 年	99 年	00 年	01 年	02 年	03 年	04 年	05 年	06 年	07 年	08 年	09 年	10 年	11 年	12 年
単体	29	66	141	202	267	370	471	590	683	769	920	1243	1657	1875	2166
連結						437	539	1019	1038	1173	1398	1758	2216	2432	2709
前年比純増加数		37	75	61	65	103	102	480	19	135	225	360	458	216	277

注：単位は，人

出所：株式会社ワークスアプリケーションズ(2012)「公表データ」より作成

参考文献

経済産業省(2013)「株式会社ワークスアプリケーションズと株式会社WＰＫホールディングスの産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法に基づく事業再構築計画の認定について」
経済産業省編(2007)『平成 19 年度情報通信白書』
Globis Management Review(2002)「ワークスアプリケーションズ：成長を加速する資金調達」Globis Management Review，2002 年冬号，ダイヤモンド社.
総務省編(2013)「平成 25 年情報通信業基本調査」
牧野正幸(2010)『君の会社は五年後あるか?　最も優秀な人材が興奮する組織とは』角川書店.
牧野正幸(2010)『「働きがい」なんて求めるな』日経 BP 社.
森徹夫・堀口修男(2000)「ERP 市場の動向と当社 ERP サービスの特徴，実績」SOFTECHS, Vol23, pp.38-40.
矢野経済研究所編(2004)「ERP 市場の実態と戦略展望」
矢野経済研究所編(2013)「ERP 市場動向に関する調査結果」
SOFTECHS
株式会社ワークスアプリケーションズ(2001-2010)有価証券報告書
株式会社ワークスアプリケーションズ(2012)「公表データ」
株式会社ワークスアプリケーションズ(2013)「2013 年 6 月期（2012 年 7 月１日～2013 年 6 月 30 日）決算情報（連結）」

株式会社ワークスアプリケーションズ，ホームページ(http://www.worksap.co.jp/)
日本経済新聞，2012 年 7 月 2 日付け

設問

Q.企業における「会計業務」「人事・給与業務」「サプライチェーン・マネジメント業務」「EC サイト構築・運営」について，身近な人等，企業で働く従業員にヒヤリングを行い，具体的事例を交えて説明しなさい.

Q. 我が国における ERP パッケージ事業の現状と課題，さらには，事業特性について整理し，分析しなさい.

Q.株式会社ワークスアプリケーションズでは，創業間もない時期に，グロービス・キャピタル・パートナーズ等，ベンチャーキャピタルからの出資を受け入れています．そのメリット・デメリットについて，整理しなさい．その上で，自らが牧野 CEO であった場合，どのような経営上の意思決定を行うかについて論じなさい.

Q.牧野 CEO が決断した上場廃止のメリット・デメリットについて，整理しなさい．その上で，自らが牧野 CEO であった場合，どのような経営上の意思決定を行ったかについて論じなさい.